

### Interkulturelle Wirtschaftskommunikation zwischen Deutschland und Korea: Problematik im interkulturellen Verstehen in Bezug auf die Arbeitsweise von Deutschen und Koreanern

Kim, Soon-Im; Yu, Suyon; Kim, Miyeon; Chung, Dury; Min, Chuni

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Kim, S.-I., Yu, S., Kim, M., Chung, D., & Min, C. (2008). Interkulturelle Wirtschaftskommunikation zwischen Deutschland und Korea: Problematik im interkulturellen Verstehen in Bezug auf die Arbeitsweise von Deutschen und Koreanern. *interculture journal: Online-Zeitschrift für interkulturelle Studien*, 7(6), 111-122. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-454465>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more Information see:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

## Interkulturelle Wirtschaftskommunikation zwischen Deutschland und Korea

Problematik im interkulturellen Verstehen in Bezug auf die Arbeitsweise von Deutschen und Koreanern

Soon-Im Kim  
(Chonnam University),  
Suyon Yu (Ewha University),  
Miyeon Kim (Kyungpook University),  
Dury Chung (Maritim University),  
Chungi Min (Chonnam University)

## Abstract

Economical relationships between German and South Korean companies are successfully growing. Nevertheless, difficulties in understanding each other in face-to-face-communication between managers of both countries become evident when management styles of the own culture are applied to multi-cultural business situations. Such conflicts lead to an increasing interest in theories of intercultural business communication in South Korea. The following article summarizes the outcome of a research project "A Trans-cultural Study for Solution of Trading Conflicts between Korea and the EU" which was conducted in 2003. The goal of the project was to make out culture-based differences in German and Korean management styles. The focus was put on three main domains which seem to be the most outstanding causes of conflicts: 1. valuation of the written and oral word in business communication; 2. concepts of time in mutual planning activities and 3. methods of operation in carrying out business plans. 30 managers of both countries were interviewed about their work experiences in the other country. Hofstede's modell of cultural dimensions and Hall's description of cultures provide the foundation for comparing and interpreting their answers. The article concludes with suggestions for improving future enterprises in the field of business between both countries.

## 1. Untersuchungsziel

Deutschland ist zum viertgrößten Direktinvestor in Korea geworden. Derzeit sind rund 200 deutsche Unternehmen in Korea tätig. Circa 50 koreanische Firmen sind inzwischen in Deutschland aktiv. Trotz kontinuierlicher und positiver Beziehungen der beiden Länder, die sich über lange Zeiträume vorzugsweise auf die Bereiche Kultur, Politik und Wirtschaft erstreckten, scheint die wirtschaftliche Zusammenarbeit der Partner häufig mit zuvor oft unterschätzten Schwierigkeiten verbunden zu sein. Die Probleme konzentrieren sich vor allem auf die Bereiche Sprache/Kommunikation, Geschäftspraktiken und Gastlandkontakte und haben ihren Ursprung in den unterschiedlichen Kulturen beider Länder. Managementtheorien und -praktiken, die sich zum Beispiel in Deutschland bewährt haben, erbringen in Korea nicht immer den erhofften Erfolg.

Die Zunahme internationaler Geschäftstätigkeiten und die daraus folgenden interkulturellen Konfliktsituationen haben auch in Korea dazu geführt, dass sich in den letzten Jahren Forschung und Lehre mit dem Bereich der Wirtschaftskommunikation und

aus ihr resultierenden Herausforderungen für Mitarbeiter und Unternehmen beschäftigen.

Internationalisierung und Globalisierung machen die direkte Kommunikation und Kooperation zwischen Angehörigen verschiedener Kulturen erforderlich. Diese Kontakte werden aber zunehmend als problematisch empfunden. Wenn die Beteiligten mit den unterschiedlichen Kommunikationsweisen, Handlungs- und Deutungsvoraussetzungen nicht umgehen können, kommt es immer wieder zu Missverständnissen und Konflikten. Deshalb kommt dem möglichst konfliktarmen Umgang mit ausländischen und kulturell fremden Kunden, Mitarbeitern und Geschäftspartnern eine entscheidende Bedeutung zu. Da interkulturelle Spannungen häufig aus Fehlinterpretationen einer Kultur durch eine andere Kultur resultieren, befasst sich dieser Beitrag mit den interkulturellen Unterschieden und deren Wahrnehmung, die in Interviews mit deutschen und koreanischen Geschäftspartnern erfragt wurden. Unsere Studie versucht, die Konflikte in der interkulturellen Kommunikation durch ein empirisches Untersuchungsverfahren zu beschreiben, zu analysieren und Probleme herauszustellen. Zu diesem Zweck wurden 30 Personen interviewt, die in Korea oder in Deutschland leben und im interkulturellen Kontext arbeiten. Sie haben bei den Interviews frei über die Erfahrungen gesprochen, die sie wegen der kulturellen Unterschiede gemacht haben, etwa über Themen wie Kontaktsprache, Schriftlichkeit vs. Mündlichkeit, Anrede, Kleidung, Zeitauffassung, Arbeitsweise, Hierarchie, Smalltalk, Vertrauensaufbau, Gesprächsweise, sonstige Konfliktfaktoren etc., so dass wir viel authentisches Material auswerten konnten. In dieser Arbeit werden drei Themen, die starke Kulturunterschiede zeigten, dargestellt. Diese Themen - Schriftlichkeit-Mündlichkeit, Zeitauffassung, Arbeitsweise - werden in Kapitel 2 näher erklärt.

### **1.1. Theoretische Grundlagen: Forschungsansätze**

Um einen objektiven Beleg für die Existenz kulturbedingter Unterschiede in der deutsch-koreanischen Zusammenarbeit zu liefern, werden die ausgewählten klassischen Ansätze beschrieben.

Die Fähigkeit, sich in der fremden Kultur angemessen verhalten zu können, ist unabdingbare Voraussetzung für eine interkulturelle Zusammenarbeit. Damit stellt sich die Frage, was eigentlich Kultur ist? Da in der heutigen Zeit eine Vielzahl von Definitionen über den Begriff „Kultur“ parallel existieren, wird hier bewusst der Begriff für die Unternehmensebene nach Thomas verwendet.: „Kultur ist ein Orientierungssystem, das einerseits universell, andererseits für eine Gesellschaft, Organisation und Gruppe aber sehr spezifisch und typisch ausgeprägt sein kann“ (Thomas

1996:112). Dieses Orientierungssystem beeinflusst das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln. Mitglieder einer Kultur kennzeichnen sich durch die Lebensweise einer historisch bestimmbaren Gesellschaft aus, die sich von allen anderen in ihrem kulturellen Gesamtmuster und ihrer kulturellen Konfiguration unterscheidet. Hall beschreibt die „Kultur“ als das wichtigste Bindeglied zwischen Menschen und als Grundlage für jeden zwischenmenschlichen Kontakt. Er spricht von zwei Schlüsselementen, die es in jeder Kultur gibt: die Einstellung zum „Raum“ und das Verständnis von „Zeit“ (Hall 1996:20).

Die Ausgangsbasis für kulturvergleichende und interkulturelle Forschungen bildet häufig das Konzept einer „nationalen Kultur“. Die einer Nation zuzuordnende Gesellschaft bildet ein soziales System, in dem Individuen leben. Sie ähneln oder unterscheiden sich in bestimmten Kategorien, so genannten subkulturellen Merkmalen, wie regionale und ethnische Besonderheiten, Sprache, Religion, Geschlecht, Generation, soziale Klasse, Bildungsniveau etc. und bilden wiederum aufgrund gemeinsamer Kategorien Gruppierungen (Barmeyer 2000:41). Die „Nationalkultur“ wird erst in Kontrasterfahrungen mit Angehörigen anderer Gesellschaften evident. Dadurch entwickelt sich erst ein Bewusstsein für Unterschiedlichkeit (Hofstede 2002: 13). Nach Hofstede sind die „Nationalkultur“ und die „Unternehmenskultur“ eng miteinander verknüpft, denn die „Nationalkultur“ übt einen entscheidenden Einfluss auf die „Unternehmenskultur“ aus (Hofstede 2002: 254).

## 2. Untersuchungsergebnisse

Im Folgenden sollen die wesentlichen Kulturunterschiede durch die Untersuchungsergebnisse von Kim, Soon-Im beschrieben werden.<sup>1</sup> Vom 29. Juli 2003 bis 12. August 2003 wurden mit elf Deutschen und zwölf Koreanern Einzelinterviews geführt, die meist an den Arbeitsplätzen der Interviewten stattfanden. Die befragten zehn Deutschen gehörten zum überwiegenden Teil der ersten oder zweiten Führungsebene der Landesgesellschaften an. Des weiteren wurden technische und kaufmännische Führungskräfte, Repräsentanten einer politischen Stiftung, Repräsentanten eines Interkulturellen Trainingscenters und Kurzzeitexperten interviewt.

Die zwölf befragten Koreaner waren zum überwiegenden Teil Auslandsmanager mit zwei- bis sechsjähriger Deutschland-erfahrung. Des weiteren wurden lokale koreanische Mitarbeiter, nach Deutschland entsandte technische Manager und technische Manager mit geschäftlicher Verbindung zu Deutschland ohne Deutschlandaufenthalt interviewt.

Das Alter der Befragten lag zwischen 28 bis Anfang 60. Einige Interviewte wiesen ihrem Alter entsprechend lange Geschäftserfahrung auf, während andere noch Unsicherheiten im Umgang der unterschiedlichen Kulturbedingungen zeigten.

Durch den "Kulturvergleich über die Grundlagen der Zusammenarbeit zwischen Deutschen und Koreanern in Unternehmen" sollen folgende Fragen geklärt werden:

- Welche Probleme sind bei der Anknüpfung von Geschäftsbeziehungen und der Führung von Geschäftsverhandlungen mit Partnern aus Korea (Deutschland) zu beachten?
- Welche kulturell bedingten Anpassungsschwierigkeiten haben die deutschen bzw. die koreanischen Manager zu bewältigen, wenn sie jeweils in dem Gastland für ihre Unternehmung tätig werden?
- Warum scheitern manche Versuche der Übertragung heimatischen Management-Know-hows in fremde Kulturen?
- Wie kann man diese Mitarbeiter rechtzeitig auf die kulturellen Eigenheiten des Gastlandes vorbereiten?
- Gibt es dafür spezifische Schulungsgruppen?

Die Aussagen aus bestimmten Themenbereichen und den zusammengefasst wiedergegebenen Interviewbeispielen mit den deutschen und koreanischen Interviewten aus verschiedenen Bereichen der Wirtschaft, Politik und Technik dienen der praxisrelevanten Hintergrundinformation und Interpretation der Kulturdimensionen (Kim et. al 2004:31). Zur besseren Übersicht werden die elf deutschen Befragten mit D1, D2 etc. nummeriert und die zwölf koreanischen Befragten mit K1, K2 etc. Die Fremdperspektive wird dadurch auf die andere Kultur und zum Teil implizit durch die Perspektive auf die eigene Kultur veranschaulicht. Gleichzeitig werden diejenigen kulturspezifischen Strukturmerkmale ersichtlich, die zu Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit führen können.

Die Problematik besteht dabei zunächst darin, dass Kultur nicht direkt beobachtet, sondern nur über einen Interpretationsvorgang erschlossen werden kann. Nicht alle der angebotenen Dimensionen sind für die allgemeine Betrachtung der beiden Länder geeignet oder gar verständlich. Auf diese wird später noch genauer eingegangen.

## **2.1. Schriftlichkeit und Mündlichkeit**

Die Kultur dient zur Produktion, Übermittlung, Verarbeitung und Speicherung von Informationen. Der Kontext gibt der Kommunikation Bedeutung, wie viel man wissen muss, bevor befriedigende Kommunikation stattfinden kann, wie weit eine

unausgesprochene Gemeinsamkeit im Gespräch gegeben ist. In hoch kontextgebundenen Kulturen wie in Korea sind Aufforderungen, Anweisungen, Informationen etc. eher implizit in zwischenmenschlichen, sozialen Interaktionen eingebaut, d.h. der Kontext ist wichtiger als die eigentliche Nachricht; sie werden indirekt vermittelt. Verbindungen im Geschäftsleben werden hier erst durch persönliche Beziehungen möglich. Daraus resultiert ein hoch entwickeltes Beziehungsnetzwerk, welches es Fremden erschwert, sich zu assimilieren.

In niedrig kontextgebundenen Kulturen, wie in Deutschland, werden Nachrichten direkt vermittelt; der Kontext ist weniger wichtig: Man spricht Sachverhalte unmittelbar an und aus, wobei Kommunikation als Informationsaustausch betrachtet wird, bei dem Argumente gewinnen (Kim et al. 2004:72).

Die Unterschiede im Kommunikationsstil zwischen Deutschen und Koreanern wurden mehrfach von allen Befragten erwähnt. Das Aufeinandertreffen des indirekten Kommunikationsstils der Koreaner und des direkten, offenen Kommunikationsstils der Deutschen sind als eine besondere Schwierigkeit in der Zusammenarbeit empfunden (D7) (Kim et al. 2004:56). In ihren Äußerungen erwähnten die meisten deutschen Befragten, dass das „Ja-Wort“ eines koreanischen Partners nicht direkt erfasst werden kann (D10) (Kim et al. 2004:159). Die koreanischen Befragten finden, dass die Deutschen in Besprechungen und auch bei der Arbeit dazu tendieren, zu dominieren. Die zu direkte Sprechweise der Deutschen (d.h. im deutschen Sinne „unmissverständlich“) wird von Koreanern zum Teil negativ bewertet (Kim et al. 2004:61). Dieses Problemfeld spiegelt exemplarisch einige der wesentlichen Unterschiede zwischen einer hoch- und einer niedrigkontextgebundenen Kulturen wieder. Für die Deutschen, die in ihrem Auftrag in der Zusammenarbeit stark ergebnisorientiert sind und unter Erfolgsdruck stehen, stellt die indirekte Ausdrucksweise der Koreaner eine besondere Erschwernis dar.

## 2.2. Zeitauffassung

Empirische Forschungen zu interkulturellen Fragestellungen hat es schon seit den sechziger Jahren gegeben. Im Bereich der „Zeit und Zeitplanung“ unterscheiden Hall/Hall zwischen monochronen und polychronen Kulturen (Hall 1990). Bei der monochronen Zeiteinteilung werden Dinge nacheinander erledigt und über den Tag hinweg nach einem genauen Zeitplan bearbeitet. Diese lineare Zeitperspektive und die daraus folgende Segmentierung bedingt eine genaue Zeitplanung. Bei polychroner Zeiteinteilung herrscht die Auffassung, dass mehrere Dinge gleichzeitig erledigt werden können.

Monochrome Kulturen wie Deutschland zeichnen sich beispielsweise dadurch aus, dass sie vorausplanend sind, mit festen Zeitplänen arbeiten, Termine genau einhalten und der Arbeit Priorität gegenüber der Pflege von Beziehungen geben. Ein Hauptunterschied zwischen den Deutschen und Koreanern besteht darin, dass die Deutschen sehr langfristig und die Koreaner kurzfristig planen. In polychronen Kulturen wie in Korea wird kurzfristig geplant, die Termine werden nicht genau eingehalten, und die Pflege von Beziehungen hat gegenüber der Arbeit Priorität. So wird in Korea größerer Wert auf ein gemeinschaftliches Zusammensein als auf die Privatsphäre gelegt.

Zum Thema „Zeit und Planung“ erleben die deutschen Interviewpartner die Koreaner als ungenau und locker im Umgang mit der Zeit, obwohl sie im Gegensatz zu den anderen polychronen Ländern pünktlich zur geschäftlichen Verhandlung erscheinen.<sup>2</sup> Probleme entstehen, weil sie eine zu große Flexibilität mit der Einhaltung der Termine zeigen. Die Koreaner versprechen etwa Utopisches, um den Auftrag möglichst zu erhalten. Sie haben immer das Gefühl, dass man mit Nachschichten irgendwie das Ziel erreichen kann. Von den deutschen Befragten wird die koreanische Arbeitszeit als zu lang und zu planlos empfunden. Sie fangen meist um acht Uhr morgens an und haben aber keine festen Arbeitsschlusszeiten, wodurch sie nicht konzentriert und effektiv genug arbeiten (D6) (Kim et al. 2004:150). Die Deutschen dagegen würden innerhalb der gegebenen Arbeitszeit von 9 bis 17 Uhr aufgabenorientiert und zielgerecht arbeiten. Sie bemitleiden die Koreaner, dass sie nicht richtig vorausplanen können und immer für Notfälle auf der Arbeitsstelle sein müssen.

### 2.3. Arbeitsweise

In der Rangfolge des Machtdistanzindex von Hofstede liegen Korea (Machtdistanzwert 60, Platz 27) und Deutschland (Machtdistanzwert 35, Platz 42) weit auseinander (Hofstede 1991). Generell sind die koreanischen Organisationsformen stark hierarchisch geprägt, d. h. Seniorität, Titel und Statussymbole sind in Korea sehr wichtig. Die wichtigsten Entscheidungen werden von Geschäftsführern und Vorstandmitgliedern getroffen; dann geht die Hierarchie strikt nach unten. Der Jüngere schuldet dem Älteren Respekt und Gehorsam, der Ältere dem Jüngeren Schutz und Aufmerksamkeit (Hofstede 2002). So wird einem koreanischen Auslandsmanager in Deutschland ein autoritärer bzw. patriarchischer Führungsstil unterstellt, wobei sich die Arbeitnehmer schwer tun, dem Vorgesetzten zu widersprechen (D4) (Kim et al. 2004:51). Die Befragten (K6), die in einer koreanischen Firma in Deutschland arbeiten, sind der Meinung, dass die delegierten koreanischen Manager mit geringen

Deutschkenntnissen mehr Schwierigkeiten bei der Erlangung von Autorität bei den deutschen Mitarbeitern hätten als die mit ausreichenden Deutschkenntnissen.

Für deutsche Auslandsmanager wiederum, die im Mutterhaus eher funktionale Organisationsformen kennen, ist der Umgang mit den koreanischen Strukturen gewöhnungsbedürftig. Die Interviewteilnehmer schildern, dass die koreanischen Geschäftspartner sich weigerten, niedrigere Rangstufen zu akzeptieren (K8, 10) (Kim et al. 2004:51). Somit gibt es zwischen den geschäftlichen Verhandlungen der beiden Länder immense Schwierigkeiten, da für die deutschen Manager selbst nach einiger Verhandlungszeit nicht ausreichend transparent wird, welcher ihrer Gesprächspartner über die Entscheidungsmacht verfügt (D 7, 8). Dies sei ein großes Hindernis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit beider Seiten. Somit werden die koreanischen zentralistisch und stark hierarchisch geprägten Organisationsformen von den meisten deutschen Befragten als ineffizient erlebt.

Deutschland gehört im Gegensatz zu Korea zu den Gesellschaften mit geringer Machtdistanz, in denen durch das Ideal des Gleichgewichts zwischen mächtigeren und weniger mächtigeren Personen gewisse Interdependenzen erwünscht sind. Mitbestimmung und die Bildung neuer Strukturen sind gewünscht und werden unterstützt, d.h. es wird begrüßt, wenn sich Macht, Wohlstand und Status nicht in der gleichen Person vereinen (D8, 9) (Kim et al. 2004:53). Aufgrund seines Wissens und seiner fachlichen Autorität übt der Experte seine Macht aus. So ist D4 der Meinung, dass in Deutschland Hierarchie gar nicht notwendig sei, um bestimmte Ziele zu erreichen, weil die Mitarbeiter in fast allen Bereichen als Profis zuständig sind.

Obwohl Deutschland nach Hofstede's Untersuchung mit dem Rang 42 ein niedriges Niveau an Machtdistanz zeigt, was auch von den deutschen Interviewbefragten mit einem gewissen Stolz bestätigt wurde, zeigt sich auch unter den deutschen Mitarbeitern eine gewisse Machtdistanz. Es wurde auch bei der koreanischen Firma in Deutschland beobachtet, dass die Mitarbeiter von sich aus die Bereitschaft zeigten, die Autorität des direkten deutschen Vorgesetzten zu akzeptieren. Nach der Aussage der einzigen koreanischen Mitarbeiterin in dieser Firma (K6) hielten sie sich mit Kritik oder eigenen Verbesserungsvorschlägen gegenüber dem Management und dem Führungsstil vielleicht mit Absicht etwas zurück, da normalerweise in Deutschland die Führungskraft über die absolute Macht bezüglich des Jahreseinkommens, der Arbeitsleistungsnachweise und der Erteilung positiver oder negativer Referenzen verfüge.

Wie auch andere asiatische Länder wird Korea im Gegensatz zu Deutschland als ein Land mit stark ausgeprägtem *Kollektivismus*



beschrieben. So wird im koreanischen Unternehmen der Arbeitsplatz oft zur 'Wir-Gruppe', und die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer entspricht eher einer familiären Beziehung mit beiderseitigen Verpflichtungen, d.h. Schutz und Loyalität. Die koreanischen Befragten erleben bei den Deutschen eine klare Trennung zwischen Geschäftlichem und Privatem. Die entsandten Manager aus Korea sind davon überrascht, dass die deutschen Kollegen eine geringere Identifikation mit ihrem Unternehmen und wenig Flexibilität in Arbeitszeitfragen zeigen (K4) (Kim et al. 2004:102). Der intensivere und ständige soziale Kontakt bewirkt, dass in kollektivistischen Kulturen wie in Korea die Harmonie ein viel bedeutenderes Konzept ist, das sich auch auf Bereiche außerhalb der Familie ausdehnt. Der deutsche Interviewpartner wiederum (D4) sieht bei den Koreanern im beruflichen Bereich keine klare Trennung zwischen Geschäftlichem und Privatem. (D4) ist der Meinung, dass ausführliche Diskussionen über die Arbeitsprobleme sowie eine neutrale Umsetzung eines Arbeitsvorganges nicht zustande kommen könnten, wenn man sich zu persönlich kennt.

Eine weitere typische Eigenart des deutschen Arbeitsstils ist die *Sachlichkeit*, die intensive Hinwendung zur Sache. Die Sachlichkeit ist die direkte und formale Herangehensweise an Projekte und Problemstellungen, die deshalb entweder als effektiv oder als unpersönlich eingestuft wird. Die Person nimmt sich bei der Aufgabenerledigung zurück und stellt seine Gefühle und persönliche Bedürfnisse hinten an.

Im deutschen Arbeitsstil zeigt sich die *Unsicherheitsvermeidung* im ausgeprägten Führen von Zeitplanbüchern und Protokollen während des Arbeitsablaufs und im Befolgen von Dienstwegen (K5) (Kim et al. 2004:107). Die Einstellung zur Sicherheit wird auch bei Vereinbarungen einer wirtschaftlichen Beziehung deutlich. Deutsche versuchen aufgabenorientiert durch schriftliche Abmachungen, die Unsicherheit zu verringern. Bei Vertragabschlüssen wird versucht, so detailgenau wie möglich vorzugehen (D2) (Kim et al. 2004:131).

An dieser Stelle ist zu beobachten, dass sich die kulturelle Dimension der Unsicherheitsvermeidung eher zur Erklärung für Eigenheiten des koreanischen Arbeitsstils eignet. Folgende Gründe sprechen dafür: 1. Das Prinzip der teilweise noch praktizierten lebenslangen Anstellungsverhältnisse und Beförderungen gemäß Senioritätsprinzip entspricht der Präferenz der Koreaner, einerseits Unsicherheit zu reduzieren und andererseits langfristig zu planen. Dies jedoch ist durch die radikalen wirtschaftlichen Änderungsprozesse fast nicht mehr praktikierbar, d.h. auch, die Bindung in Kombination mit dem Senioritätsprinzip, bei dem das Gehalt wesentlich von der Firmenzugehörigkeit abhängig gemacht wurde, hat langsam seine Gültigkeit verlo-

ren. Auf der anderen Seite jedoch zeigt sich in Korea die Unsicherheitsvermeidung seitens der Vorgesetzten in der Art und Weise, Uneindeutigkeiten zu reduzieren, Risiken zu vermeiden und die Zukunft zu planen. Im koreanischen Unternehmen manifestiert sich ein ausgeprägtes Bedürfnis nach Vermeidung von Unsicherheit in zahlreichen formellen Gesetzen und in informellen Regeln, die die Rechte und Pflichten von Vorgesetzten und deren Mitarbeiter festlegen. Die vielen internen Regeln und Vorschriften innerhalb der koreanischen Unternehmen sowie die zahlreichen Zwischenberichte der koreanischen Verhandlungspartner an ihre Vorgesetzten empfinden die Deutschen als eine Störung für eine effektive Zusammenarbeit (D4) (Kim et al. 2004:136). Neben Machtdistanz ist die Unsicherheitsvermeidung auch ein Faktor, der je nach herrschender nationaler Kultur auf die Unternehmenskultur einwirkt.

### 3. Fazit

Anhand der beschriebenen und interpretierten Kulturspezifika von Deutschland und Korea wurden die Kulturunterschiede deutlich, die in wirtschaftlicher Kommunikation wirksam werden. Dabei handelt es sich um Eigenarten, die im Sozialisationsprozess erworben sind und eine historische Dimension aufweisen:

Die nach Deutschland delegierten koreanischen Manager hatten meistens kaum Erfahrungen mit deutscher Unternehmenskultur und Mentalität. Es wird dem koreanischen Vorgesetzten ein autokratischer bzw. ein patriarchalischer Führungsstil unterstellt.

Die geringere Identifikation der deutschen Mitarbeiter mit ihrem (koreanischen) Unternehmen und wenig Flexibilität in Arbeitszeitfragen, sowie die pünktliche Beendigung der Arbeit werden von den koreanischen Vorgesetzten als negativ bewertet. So wurde bemängelt, dass die deutschen Kollegen wenig Bereitschaft zu Überstunden zeigen.

Die strikte Trennung zwischen Geschäftlichem und Privatem der Deutschen hindern die Koreaner, ein Gruppenzugehörigkeitsgefühl mit den Deutschen aufzubauen.

Die meisten koreanischen Auslandsmanager verfügen außer über Fremdsprachenkenntnisse in der Geschäftssprache Englisch nur über geringe Kenntnisse in der Landessprache (Deutsch). Folglich können sie ihre offiziellen sowie inoffiziellen Managermethoden nicht ausreichend verständlich übermitteln, wie beispielsweise die starke Bindung zwischen den Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern über die Arbeitszeit hinausgehend,

die sich ausdrückt u.a. in der Fürsorge um die Mitarbeiter bei familiären Angelegenheiten wie Festen und Traueranlässen.

Die Art der Deutschen, sich verbal direkt auszudrücken, wird von den Koreanern als arrogant und herrisch empfunden. Die indirekte Redeweise und die Höflichkeit der Koreaner werden von einigen Deutschen als unehrlich bewertet.

Der Umgang der Koreaner mit 'Zeit' - kurzfristiges Planen, Termine nicht einhalten bzw. kurzfristig absagen- wird als negativ für die Zusammenarbeit bezeichnet. Die Koreaner wiederum werfen den Deutschen Unflexibilität bei der Erledigung einer unvorhersehbaren Aufgabe vor.

Es ist unumstritten, dass in Zukunft deutsche und koreanische Auslandsmanager sowie die jeweiligen einheimischen Mitarbeiter in zunehmendem Maße zusammenarbeiten und gemeinsam die Verantwortung für Erfolg und Misserfolg tragen. Es wird neben ökonomischer Effizienz daher auch interkulturelle Kompetenz – eine tragende Bedeutung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit – verlangt. Für die Vorgesetzten ist es wichtig, sich mit Kulturunterschieden im Management und daraus resultierenden Problemen für Mitarbeiter und Unternehmen zu beschäftigen. Fähigkeiten wie Kooperation mit Menschen fremder Mentalität, soziale Kontaktfähigkeit und Improvisationsvermögen sind für eine erfolgreiche Zusammenarbeit im globalisierten Unternehmen von großer Bedeutung und somit wesentliche Schlüsselfaktoren. Die Kenntnis von Kulturdifferenzen allein reicht nicht aus, um im interkulturellen Management erfolgreich zu sein. Vielmehr gilt es, herauszufinden, welche spezifischen Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den neuen und alten Bedingungen vorhanden sind, um trotz aller Kulturunterschiede eine erfolgreiche Integration gewährleisten zu können. Es müssen bei der Koordination beider Länder lokale Gegebenheiten berücksichtigt werden. Den Auslandsmanagern sollte regelmäßiges interkulturelles Coaching vor Ort angeboten werden, um sie für das Erkennen kultureller Unterschiede in ihrer realen Arbeitssituation zu sensibilisieren. Entsprechende Trainings würden u.a. die beteiligten Partner auf die gegenseitigen kulturbedingten Erwartungen in Kommunikationssituationen vorbereiten. Dadurch wären die wirtschaftlichen Partner durch ein gezieltes Training in dieser Richtung eher in die Lage versetzt, Missverständnisse zu vermeiden bzw. sie beim Auftreten entsprechend der kulturellen Konvention zu lösen oder von vornherein eine interkulturelle Kompetenz einzubringen, die für beide Seiten eine angenehme Arbeitsatmosphäre und ein zieldienliches erfolgreiches Miteinander weitestgehend sicherstellt.

## Literatur

Breckle, M. (2000): Untersuchungen zur Interkulturellen Wirtschaftskommunikation. Eine Bestandaufnahme. In: Ehnert, R. (Hrsg.): Wirtschaftskommunikation kontrastiv. Frankfurt am Main: Peter Lang, S. 11-22.

Brown, P. / Levison S.C. (1978): Universals in language usage. In: Goody E. (Hrsg.): Questions and politeness. Cambridge: Cambridge University Press, S. 56-223.

Barmeyer, C.I. (2000): Interkulturelles Management und Lernstile. Studierende und Führungskräfte in Frankreich, Deutschland und Quebec. Frankfurt am Main: Campus.

Chung, C.-S.D. / Yu, S. (2004): Interkulturelle Begegnung auf Unternehmensebene zwischen Deutschen und Koreanern. In: Koreanische Zeitschrift für Deutschunterricht. Heft 31, S. 567-598.

Ehnert, R. (Hrsg.) (2000): Wirtschaftskommunikation kontrastiv, Werkstattreihe Deutsch als Fremdsprache, Band 67. Frankfurt am Main: Peter Lang.

Goffman, E. (1971): Interaktionsrituale. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Graff, A.-M. (2000): Der kommunikationstheoretische Aspekt im fachbezogenen Fremdsprachenunterricht am Beispiel der deutsch-französischen Wirtschaftskommunikation. In: Ehnert, R. (Hrsg.), Wirtschaftskommunikation kontrastiv, S. 129-157.

Gumperz, J. (1996): The linguistic and cultural relativity of conversational inference. In: Gumperz, J./ Levinson, S. (Hrsg.): Rethinking linguistic relativity. Cambridge: Cambridge University Press, S. 374-406.

Habermas, J. (1981): Theorie des kommunikativen Handelns, Frankfurt: Suhrkamp.

Hall, E. T. (1976): Beyond Culture. Garden City New York: Doubleday Anchor Books.

Hall, E. T. (1983): Dance of Life, Garden City New York: Doubleday.

Hall, E. / Hall, M.R. (1990): Understanding cultural differences. Yarmouth: Intercultural Press.

Harjes, C. (2004): Germanistik auf absteigendem Ast. Online Dokument: <http://www.dw-world.de/dw/article/0,,1116208,00.html> [01.11.2008].

Hofstede, G. (1991): Culture and Organization. London: McGraw-Hill.

Hofstede, G. (2002): Lokales Denken, globales Handeln. München: Deutscher Taschenbuchverlag.

Keim, L. (2000): Interkulturelle Verständigung in der Wirtschaftskommunikation: Deutsche und spanische Imagetechniken im Vergleich. In: Ehnert, R. (Hrsg.), Wirtschaftskommunikation kontrastiv, S. 189-201.

Kim et al. (2004): AS 2522, A Trans-cultural for Solution of Trading Conflicts between Korea and EU. Korean Research Institute.

Litters, U. (1995): Interkulturelle Kommunikation aus fremdsprachendidaktischer Perspektive: Konzeption eines zielgruppenspezifischen Kommunikationstraining für deutsche und französische Manager. Tübingen: Narr.

Maletzke, G. (1996): Interkulturelle Kommunikation: zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen, Opladen: Westdeutscher Verlag.

Ochs, E. (1996): Linguistic resources for socializing humanity. In: Gumperz, J. / Levinson, S. (Hrsg.): Rethinking linguistic relativity. Cambridge: Cambridge University Press, S. 407-437.

Thomas, A. (1996): Analyse der Handlungswirksamkeit von Kulturstandards. In: Thomas A. (Hrsg.), Psychologie interkulturellen Handels. München: Deutscher Taschenbuchverlag, S. 107-135.

Tylek-Hydrinska, E. (2000): Interkulturelle deutsch-polnische Wirtschaftskommunikation. Probleme und Missverständnisse im Geschäftsalltag. In: Ehnert R. (Hrsg.), Wirtschaftskommunikation kontrastiv, S. 159-188.

Wildner-Bassett, M. (1986): Gesprächsroutinen und -strategien für Deutsch als Alltags- und Wirtschaftssprache. In: Eppender, R. (Hrsg.): Routinen im Fremdsprachenerwerb, München: Goethe Institut, S. 136-215.

Witte, H. (1998): Die Rolle der Kulturkompetenz. In: Mary Snell-Hornby / Hans G. Hömig / Paul Kußmaul / Peter A. Schmitt (Hrsg.): Handbuch Translation. Tübingen: Stauffenberg, S. 343-348.

---

<sup>1</sup> Korea Research Foundation AS 2522. A Trans-cultural Study for Solution of Trading Conflicts between Korea and EU.

<sup>2</sup> Dies hängt von der militärischen Erziehung der Schülern in Korea zusammen. Sowohl bei den Grundschülern als auch bei den Oberschülern ist es tabu, zu spät zum Unterricht zu kommen oder gar zu fehlen.